

总承包模式下的工程项目管理策略分析

王艳秋

连云港开放大学, 中国·江苏 连云港 222000

【摘要】什么是总承包模式呢?总的来说,它是通过负责工程项目的业主来管理的,业主负责将项目发放给承包的企业,然后再由承包的企业来跟进并负责项目,依据相关专业理论知识和实践经验展开对项目的研究,进一步提出管理上的一些举措,从而达到低成本、高质量的目的。本文以此为基础对总承包模式进行探究并分析,再根据探究分析出的问题找到解决的措施。

【关键词】工程项目管理策略; 工程项目; 总承包模式

引言

现如今,工程项目总承包模式非常普遍的存在于工程中,它主要是通过管理设计、采购、施工等方面来控制质量、成本和运行进度,来让工程项目能按计划进行。总承包商主要是依靠控制项目的造价来从中获取一些效益。由于在项目进行的过程中会面临着许多问题,所以需要总承包商自身具备一定的随机应变能力,当面对突发情况时,承包商需要很快的想出解决办法,面对风险的时候,承包商要有规避风险的能力,并能确保工程项目较好的进行。这种模式一般都要求业主和承包商签订相关的合同,业主主要是监督施工的这一过程是否符合标准,通常不会干涉承包商的一些行为。由此看来,总承包商具有极其高的地位。

1 总承包模式的含义

总承包这一模式通俗来讲就是把设计、采购、施工、运行等全部给一个总承包企业,再由该企业全权负责,并对在项目进行的过程中所出现的问题进行处理、降低各种风险并控制成本。这种模式非常先进而且是一种国际通用的模式,其优势在于改变了传统项目中设计、施工等都一项一项单独承包的局面,同时还划分清楚了相应所需承担的职责,在一定程度上解决互相之间推卸责任等现象的发生。与此同时,这一模式能让业主在一定程度上减少管理的工作压力。承包单位会因为能获得更多的报酬而工作得更加尽职。

2 总承包模式可能面临的问题

总承包模式可能会面临着许多问题,如在质量上,由于企业的信誉度和一些项目管理的相关情况不被大家所重视,在一定的情况下会出现质量不过关的现象。而一些承包商会以低价的承包方式作为一种策略来作为竞争手段。很多业主会考虑到自己的经济问题,然后选择价格较低的承包模式,而这些承包商在获得这一业务后,就会通过一些手段来减少成本,一般来说,这会大幅度的影响工程项目的质量,有些地方会出现一定的问题,工程项目也会出现很大的缺陷,而在施工的过程中,业主由于不用管理施工过程,所以不会在意工程项目的一些外在条件,在技术不娴熟的前提下,又缩短施工时间,这会导致一些原材料没能完全被养护,最终机械设备不能按计划的运行,这存在着很大的安全隐患,如果这些隐患没能被很好的排除,那么不管是在哪一个小环节,都会对工程项目全过程产生很大的影响,这个项目过程中的总经济效益也会受到影响。就像美国的一些项目工程一样,一方面由于没能明确的分配对工程的管理,业主对管理方面缺乏经验,而且没有与之相关的技术人员参与并操控,而将所有的管理事宜都托付给承包商,这样下来,就不能很好的保证工程项目的质量,也不能较好的协调和管理。承包商主要是根据业主的要

求开展工作。而另一方面,由于业主过分的控制对工程项目的管理,当工程项目被承包后,业主就会干预承包商的管理方式,并且进行一定的评判,这就会造成一些不合理的管理制度,同时成本也会大幅度的提升。

3 工程项目管理策略分析

3.1 构建制度文化, 加强项目文化建设

制度是管理人员的一个标准但并不是束缚人的一张网,仅凭制度是无法创造出经济效益的。如何将强制性的制度转变为员工所能接受认知的文化制度,是构建制度文化的基本内涵。构建制度文化才能使员工自觉按照公司制度要求规范其自身行为,从而完成强制性要求到到自觉性完成的转化^[1]。所谓“知行合一”,要理解“知”乃是“行”的重要前提,以整体利益为导向培养员工自觉遵守制度的意识。当今经济的快速发展,知识经济不断更新,使得社会对员工自我素质的要求也日益提高,其自觉遵守制度的意识也日趋成熟。在总承包模式下的工程建设中,员工在埋头苦干的同时更加关注埋头苦干的利益,目的和利益才是员工所为的真正动力。由于总承包模式下的个人利益与整体利益大不相同,所以项目不能仅仅只是在整体利益不受损害的基础上激励员工有所为,而是更应该注重对每位员工个人利益承诺的奖励。项目团队人员应该通过加强项目文化建设让每位员工明白,制度是员工个人利益与项目整体利益的形式转化,构建的文化制度约束员工行为的同时隐含着员工可去利益,在规范员工行为的同时,激发员工的责任意识。

3.2 加大企业项目资源整合能力, 提高整体经济效益

随着全球经济的快速发展,总承包模式下的工程项目企业想要在日益激烈的企业竞争中立于稳定不败的地位,企业项目的资源整合能力对于经济发展来说十分重要^[2]。作为企业绩效的重要源泉,资源整合可通过对同行其他企业传统资源、创新资源、整体资源、内外资源、经济资源等可借鉴采用的资源完成有效的整合,从而提高企业整体经济效益。

3.3 提高项目对风险控制管理能力

总承包模式下的工程项目是充满企业风险的,根据相关信息的数据统计:发达国家总承包模式下的工程项目企业大概每年有百分之十四面临破产。因此,总承包模式下的工程项目管理中分析项目风险主要因素,合理估算出企业面临风险的概率,认真研究企业面临风险时的控制管理措施,做到项目在最大程度上减轻所面临的风险,是总承包模式下的工程项目企业做好做大的关键点。

3.4 大力培养满足企业管理的优秀人才

人才是每个企业发展必不可少的动力源泉,总承包模式下的企业更应该学习国内外先进经验,培养满足企业管理的优秀人

才,积极开展总承包模式下的工程项目管理的国内外交流,加强与外来资产企业的合作,吸取好的管理经验。企业可以通过举办各种大型的学术专题研讨会,专业人员出国考察借鉴与实践交流,给各企业的高层人员提供交流合作的机会,促进行业高层管理人员同世界经济快速发展背景下的最新管理趋势完成接轨。同时企业还应该积极组织对总承包模式下的工程项目管理经理的综合素质培养和专业培训,积极开展总承包模式下的工程项目管理和国际工程项目管理的社会实践培训,大力培养一批国内本土的总承包模式下的工程项目管理经理和具有实践经验和实际操作能力的工程师、管理系统、控制投资风险、设备采办、工程项目控制、施工质量管理等各方面的人才,以适应国内外企业市场发展的需求。

3.5 强化自身企业管理的综合协调能力

总承包模式下的工程项目经济发展涉及多方面的专业领域,所以企业为了工程项目管理的更好发展,就应该强化自身企业管理的综合协调能力,做到企业全面发展。充分利用企业自身所具有的综合能力,对工程项目采购产品、品质要求、设计、现场施工等进行全面把控和管理,尽量减少对外部环境的影响,避免对自然环境和社会环境造成污染和损害,充分保证工程项目顺利进行。

3.6 加强信息化管理能力的培养,提升工程项目管理水平

当代总承包模式下的工程项目企业面临着更激烈的市场竞争,企业管理的各个方面都离不开信息化管理,所以,通过企业加强信息化管理能力的培养,来有效提高工程项目管理的效率,是提高我国总承包模式下的工程项目管理水平的必然选择,且将数据管理信息化是企业做好做大的必经之路。在推进总承包模式下的工程项目管理的过程中,要求总承包商严格控制该模式下的工程项目支付条件、品质、需求和给企业带来的经济效益,要达

到这个基本要求,企业就应该摆脱传统的合作关系,不应该只是停留在表面的甲乙双方合作关系,而是从根本上把企业利益合作关系转变为合作伙伴关系,达到合作共赢的目的。在目前的经济发展条件下,总承包商对待各方面的交接管理应该亲力亲为,严格控制把关工程项目管理,监控各重大专业管理领域的分包合作伙伴对工程项目细节完善的应用设计和实现管理操作的方法,借鉴国内外大型工程项目的基础构建方法,在工作实践中慢慢发展蜕变成大型工程项目集成商;同样,总承包模式下总承包商合作的各专业领域的伙伴分包商也在实际工作中逐渐磨合,也渐渐转变成更默契更好的工程项目合作伙伴,只有这样,才能让工程项目的整体利益和项目资源实现效率最大化。

4 结束语

在现今的很多工程项目中,以往的工程项目管理模式已经不适合当今社会了,而且传统模式如今也并不能有效的解决一些问题。而总承包的这种新型模式可以在满足实际的同时,还能在质量、成本等方面进行一定的控制,使业主和承包商都获得一些益处。不过由于该模式还在初步发展中,所以在很多方面存在着一些问题。本文主要是分析了该模式蕴含的一些问题,然后得出了一些相关的对策,对该模式在运用的过程中不断进行改良,最后完善,通过对各个地方的管理来获取最大的利益,总承包商要提高自身对风险的预知能力,同时保障质量、安全等方面,让工程项目的经济效益达到最大化。

参考文献:

- [1] 赵金香. EPC工程总承包项目管理分析[J]. 建材与装饰, 2019, No. 562 (01): 157-158.
- [2] 张浩淼. EPC总承包模式下的工程项目管理研究[J]. 现代商贸工业, 2019, 40 (02): 190-190.